

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

مختزلات المحاضرات

أ.د/ منى دكروري

د/ تامر العشري

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الأولى د/ تامر العشري

٢٠١٩/٦/٢٨

تعريف الادارة :

١- انجاز الأعمال عن طريق الآخرين (الموظفين – المرؤوسين)
٢- الاستخدام الأمثل للموارد النتاحة لتحقيق أهداف المنظمة

- يقصد بالموارد المتاحة

الموارد الماليـة	الموارد البشـــرية
الموارد المادية	الموارد المعلوماتية

- يقصد بتحقيق أهداف المنظمة

الكفاءة	الفاعلية

✓ الكفاءة : عمل الأشياء بالطريقة الصحيحية لتوفير الجهد والوقت
✓ الفاعلية : عمل الأشياء الصحيحة

ملحوظة : كل فعال كفء

وظائف الادارة :

١- التخطيط

وضع تصور للمستقبل

٢- التنظيم " فقه الأولويات "

تحديد السلطات والاختصاصات (تخصيص وتقسيم العمل)

٣- التوجيه " النصح "

ارشاد وتحفيز الآخرين

٤- الرقابة

هي التأكد من أن كل شيء تم وفقاً للخطة المطلوبة

المحتوى العلمي

- تعريف الادارة
- وظائف الادارة
- وظائف المنشأة
- الادارة علم أم فن
- المستويات الادارية
- مهارات المدير
- أدوار المدير
- اتخاذ القرارات

- إدارة الأعمال والإدارة العامة
- الفرق بين المدير والقائد
- الفرق بين الكفاءة والفاعلية
- إدارة الوقت والاجتماعات
- الاتصالات المتكاملة

اتخاذ القرارات الإدارية :

إختيار بديل أفضل من بين بدائل

صنع القرار :

عملية يتم من خلالها تحديد المشكلة ثم دراستها للوصول إلى حل لتلك المشكلة

مراحل صنع القرار :

١- تشخيص المشكلة
٢- جمع المعلومات
٣- تحديد البدائل
٤- تقييم البدائل
٥- إختيار أفضل البدائل
٦- متابعة التطبيق وتقييم القرار

المحتوى العلمي

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الثانية د/ تامر العشري ٢٠١٩/٧/٥

أولاً العروض :

عرض عن تعريف الإدارة	**تم تقديمه**
عرض عن وظائف الإدارة	**تم تقديمه**
عرض عن وظائف المنشأة	**لم يتم تقديمه**
عرض عن الإدارة علم أم فن	**لم يتم تقديمه**

ثانياً ملخص العروض :

الادارة : هى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق اهداف المنظمة أو هي انجاز الاعمال من خلال الاخرين.

أهداف الادارة :

١) الكفاءة
٢) الفاعلية
٣) الموارد المالية
٤) الموارد المادية
٥) الموارد البشرية
٦) الموارد المعلوماتية

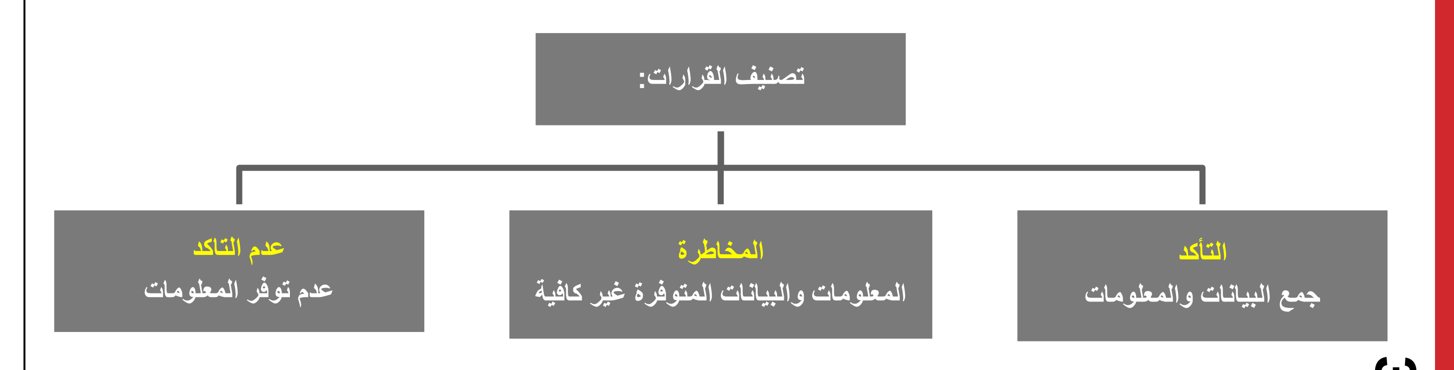
أهداف المنشأة :

١- انتاج
٢- مالية
٣- مشتريات
٤- مخازن

الفرق بين المدير الكفء والمدير الفعال

- المدير الكفء : هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة بغيره .
- المدير الفعال : هو الذي يختار أهداف واقعية وحسب الاحتياجات.

الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار

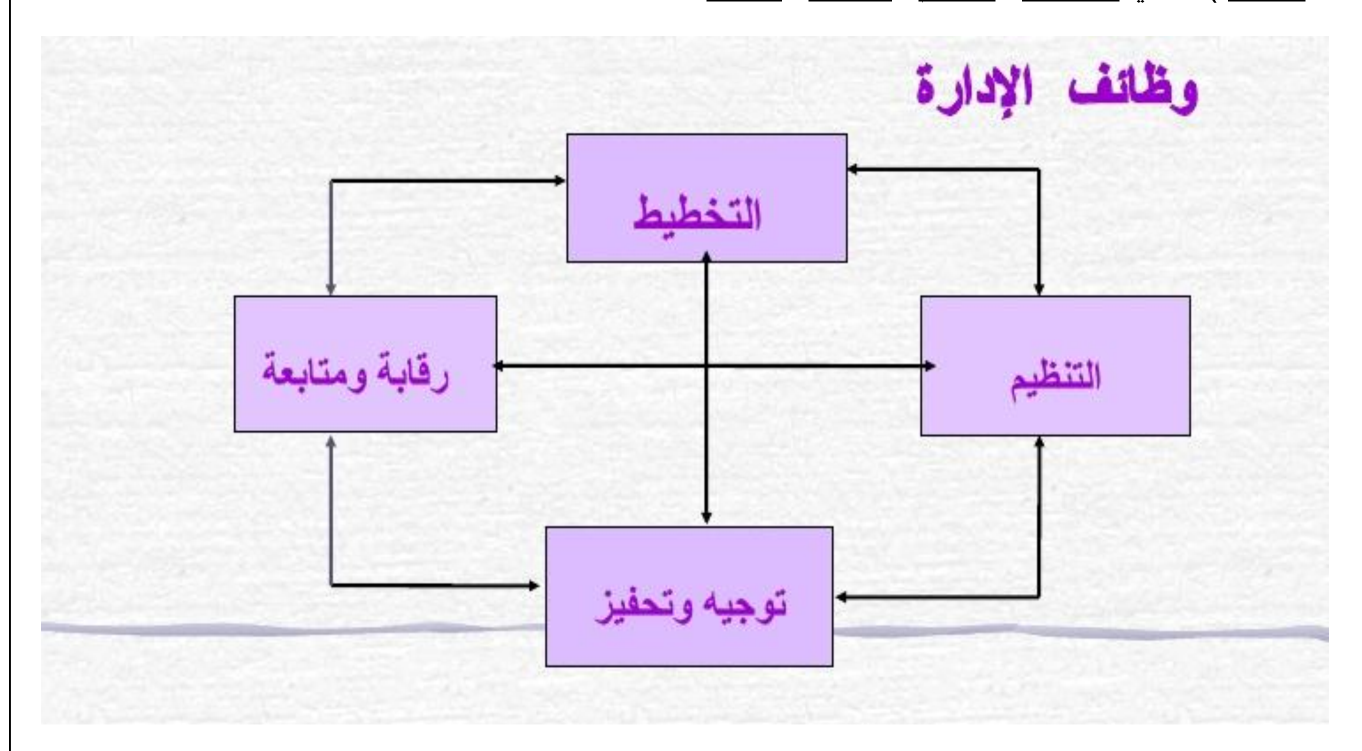


وظائف الادارة :

مما سبق يمكن وضع تعريف مبسط للإدارة هو :

الإدارة هى وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة و ذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل.

يتضح من ذلك أن هناك أربع وظائف أساسية تمارسها الإدارة ويطلق عليها العملية الإدارية (عناصر الإدارة) وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة



ثالثاً مناقشة سريعة :

خطوات إعداد الخطط التنفيذية في وظيفة التخطيط :

يجب عمل دراسة للبيئة الداخلية والخارجية ، ويقصد بالبيئة الداخلية معرفة مدى القوة والضعف داخل المنظمة ، كما يقصد بالبيئة الخارجية دراسة المنافسين وذلك لتجنب المخاطر

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الثالثة أ.د/ منى دكروري ٢٠١٩/٧/١٢

الادارة هي :

انجاز الأعمال عن طريق الآخرين

وظائف الادارة هي وظائف المدير

تخطيط . تنظيم . توجيه . رقابة

وظائف المنظمة هي :

تسويق . إنتاج . مالية . أفراد

التخطيط :

وضع تصور للمستقبل

هدف ، طريقة

هدف : يجب تحديده
طريقة : خطة ، سياسة ، استراتيجية

التنظيم :

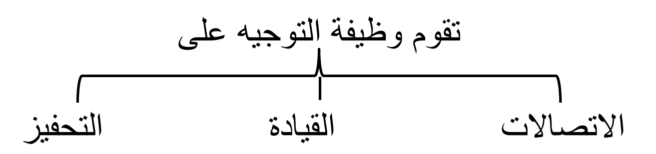
تقسيم العمل إلى أجزاء (التخصص وتقسيم العمل)

- كل جزء يؤدي إلى تحقيق جزء من الهدف
- عدم وجود تعارض (واحد يحفر والثاني يردم)
- عدم وجود ازدواج (تكرار نفس الوظيفة)

التوجيه :

كيفية التأثير في الآخرين لتحقيق هدف المنظمة
" توحيد الجهود في اتجاه الهدف "
وظيفة التوجيه مختصة بالأفراد داخل المنظمة " تحتاج لقائد "

تقوم وظيفة التوجيه على



الرقابه :

التأكد من أنه ما تم تخطيطه تم تنفيذه " تم تحقيقه فعلياً "

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الرابعة د/ تامر العشري **٢٠١٩/٧/١٩**

تعريف الادارة :

- هيمنة فرد (فئة من الأفراد) في منظمة ما على أعمال الآخرين

س : صح أم خطأ هيمنة فرد واحد في منظمة ما على أعمال الآخرين **الاجابة (×)**

- يوجد ٣ تعريفات

١- الوصول للهدف بأفضل الطرق وأقل التكاليف
٢- التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة
٣- الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة

س : أيهم أصح **الاجابة (كل ما سبق)**

- التعريف الشامل :

مجموعة من الأنشطة الإنسانية والإجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية .

ملحوظة : الكفاءة تهتم بالأسلوب أو الوسيلة بينما الفاعلية تركز على الهدف

س : انسانية فقط ، إجتماعية فقط **الاجابة (انسانية واجتماعية)**

س : كفاءة فقط ، فاعلية فقط **الاجابة (كفاءة و فاعلية)**

الادارة علم أم فن :

مهارة التطبيق

خصائص الادارة :

١- نشاط إنساني
٢- نشاط إجتماعي
٣- عملية مستمرة
٤- تنمي الموارد المتاحة
٥- عملية هادفة

س : الادارة عملية عشوائية **الاجابة (×)**

أنواع الموارد اللازمة للادارة :

لممارسة الإدارة لابد من توافر ٣ أنواع من الموارد

١- بشرية — عاملين
٢- مادية — أموال وآلات وخامات
٣- معنوية — طرق ومعلومات

س : الموارد اللازمة لممارسة الإدارة هي بشرية ، مالية ، معنوية **الاجابة (×) مادية وليس مالية**

- مدير : شخص يدير
- إدارة : نشاط يمارسه المدير
- مديـر : ينجز العمل (أعمال إدارية) عن طريق آخرين

تنفيذي : ينفذ العمل (أعمال فنية) بنفسه

س : المدير مهمته تنفيذ الأعمال **الاجابة (×)**

س : الادارة في حد ذاتها لا تسعى – لا تعتبر – لتنفيذ الأعمال **الاجابة (×) تسعى**

وظائف الادارة :

تخطيط . تنظيم . توجيه . رقابة

التخطيط :

عملية ذهنية " وضع تصور للمستقبل "

هدف ، طريقة

هدف : يجب تحديده

طريقة : كيفية الوصول للهدف

ماهي الموارد المطلوبة

شروط الأهداف الجيدة

١- واقعي
٢- قابل للقياس
٣- قابل للمشاركة
٤- الوضوح
٥- عدم التعارض
٦- لها زمن محدد

التنظيم :

تعريف التنظيم = ١ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

يسعى لتحديد الأعمال والأنشطة ٢ تحديد الأعمال والأنشطة

تحديد عدد ونوعية الأفراد ٣ تحديد الاحتياجات النوعية والكمية

تحديد الأدوات المستخدمة لانجاز الأعمال ٤ تحديد مراكز السلطة والمسؤولية

التوجيه :

١- ارشاد وتحفيز واصدار أوامر
٢- التأثير في الآخرين من خلال الاتصالات / القيادة / التحفيز

الرقابه :

التأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف

ما تم تخطيطه تم تنفيذه " تم تحقيقه "

(التأكد من صحة المسار)

وظائف المنظمة :

انتاج . تسويق . أفراد . مالية

الانتاج :

خلق المنفعة الشكلية " تحويل المادة الخام لمنتج "

التسويق :

اشباع حاجات ورغبات الأفراد

الأفراد :

تنمية قدرات الموارد البشرية ورفع كفاءتها

المالية :

الوظيفة الحاكمة من خلالها يتم تمويل المنظمة

س : الوظيفة المالية هي الوظيفة الحاكمة **الاجابة (√)**

عناصر المزيج التسويقى :

المنتج	الترويج	التوزيع	السعر
Product	Promotions	Place	Price

س : المزيج التسويقي والمزيج الترويجي مترادفان **الاجابة (×)**

عناصر المزيج الترويجى :

إعلان / نشر / بيع شخصي / تنشيط مبيعات / علاقات عامة / تسويق مباشر

استراتيجيات الترويج :

١- دفع البيع للوسيط
٢- جذب البيع من خلال الوسيط
٣- الضغط
٤- الإيحاء

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الخامسة د/ تامر العشري **٢٠١٩/٧/٢٦**

المستويات الادارية :

- مستوى الإدارة العليا - وضع الأهداف والسياسات العامة
- مستوى الإدارة الوسطى - ترجمة الأهداف والسياسات إلى خطط وبرامج عمل
- مستوى الإدارة الدنيا - تحمل أعباء إدارة العملية التنفيذية " بمثابة خط الاتصال المباشر مع العمال "

تحظى وظيفتي التخطيط والتنظيم بأهمية أكبر للإدارة العليا وتقل نحو الدنيا

تحظى وظيفتي التوجيه والرقابة بأهمية أكبر للإدارة الدنيا وتقل نحو العليا

الفرق بين الادارة العامة وإدارة الأعمال :

الادارة العامة	وإدارة الأعمال
القطاع الحكومي (الدولة) أعمال الحكومة	القطاع الخاص (الأفراد) أعمال القطاع الخاص
تحقيق الصالح العام	تحقيق الربح
أكبر حجماً	أقل حجماً
ترتبط مباشرة بالسياسة	لا ترتبط بالسياسة

المهارات اللازمة للمارسة العملية الإدارية :

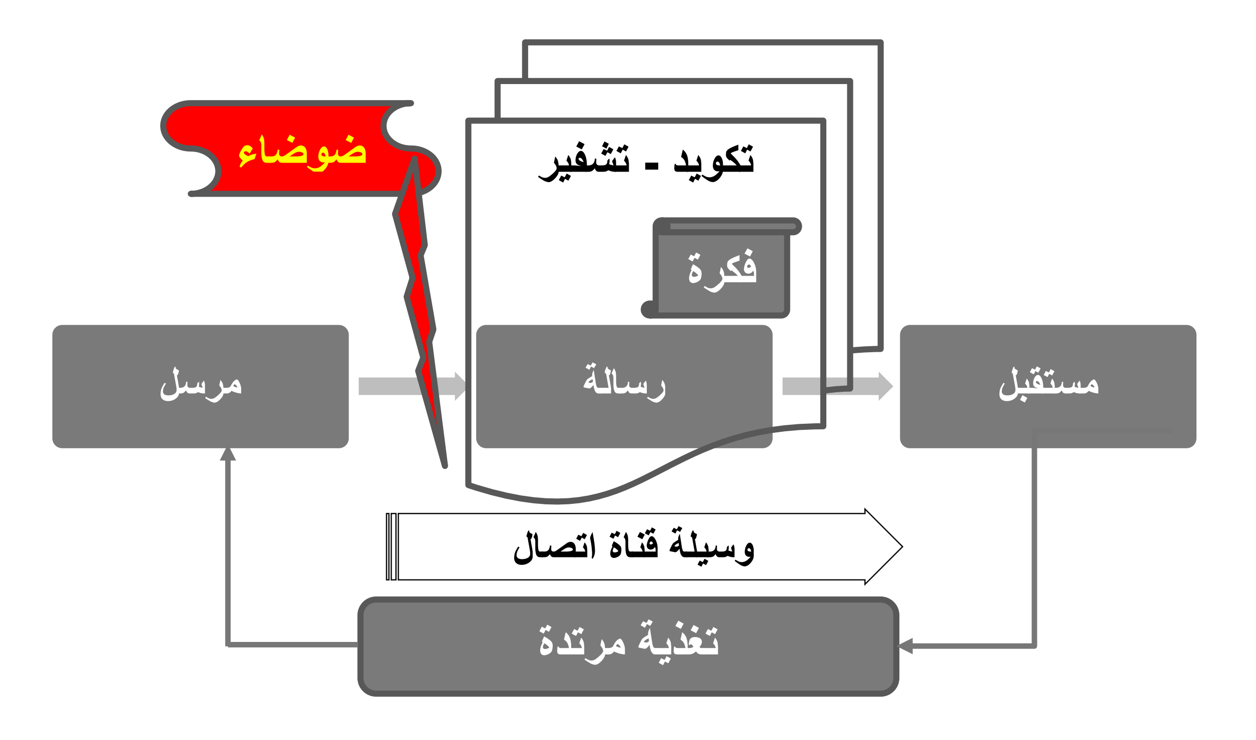
فكرية	انسانية	فنية
التعامل مع المعلومات " النظرة الثاقبة "	من خلال فريق عمل	الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام باتقان
تتعامل مع المعلومات	تتعامل مع البشر	تتعامل مع الوسائل

أدوار المدير :

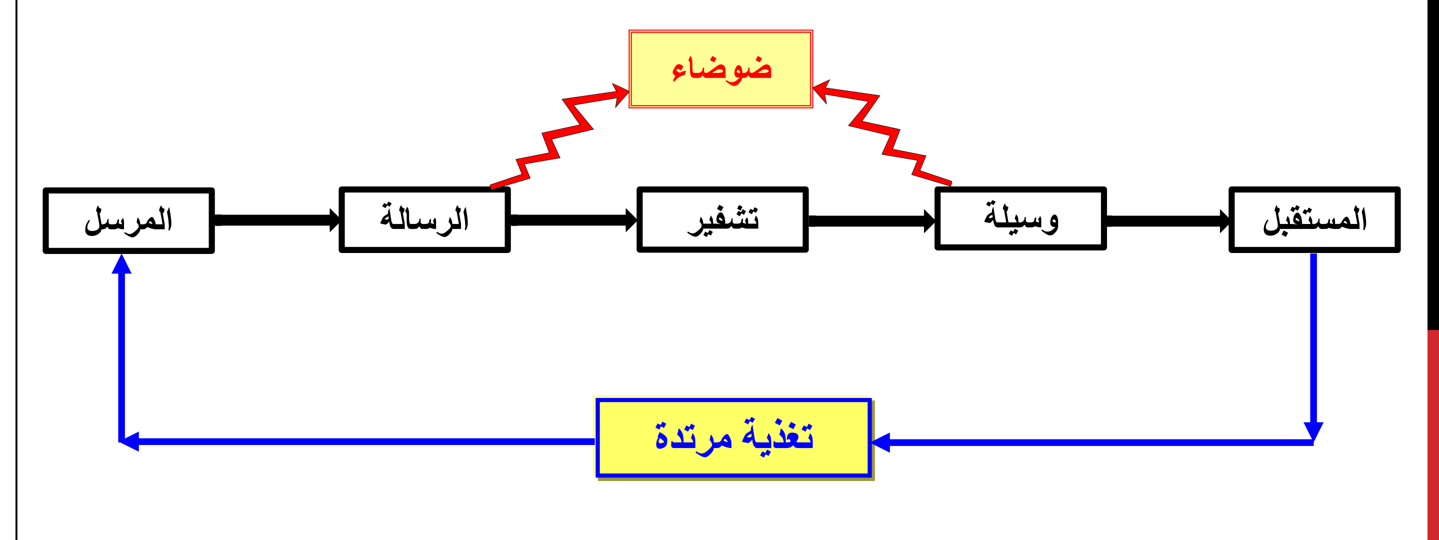
علاقات	معلومات	قرار
- رئيس: تمثيل أو واجهة - قائد: التأثير - متصل: عملاء وموردين	- مراقب: جمع بيانات - ناشر: توزيع داخلي للبيانات - متفاوض: توزيع خارجي للبيانات	الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام باتقان
تتعامل مع المعلومات	تتعامل مع البشر	تتعامل مع الوسائل

الإتصالات :

عملية نقل وتوصيل واستقبال المعلومة من طرف إلى آخر واستخدام وسيلة معينة



يوضحها الشكل بأعلى ومبسط بالأسفل





أنواع الإتصالات :

١- رسمي مثل تقرير أرباح الشركة
٢- غير رسمي مثل متابعة مباراة الأهلي والزمالك

أ- مكتوبة مثل المذكرات يمكن حفظها والرجوع إليها
ب- شفوية مثل مكالمة تليفونية (شائعات ، محاضرات) أكثر يسراً وإقناعا

I- مباشرة من الرئيس للمرؤوس
II- غير مباشرة عندما تتعدد خطوط الاتصال (الوسطاء)

A. هابطة من أعلى لأسفل أوامر
B. صاعدة من أسفل لأعلى ردود أفعال
C. أفقية على نفس المستوى الاداري تنسيق بين الزملاء

س : أنواع الاتصالات رأسية وأفقية **الاجابة (√)**

أركان التنظيم :

السلطة	المسئولية
الحق في إصدار الأوامر إلى الأفراد الآخرين	التعهد والالتزام بانجاز الأعمال والوصول إلى بعض النتائج
السلطة يمكن تفويضها	المسئولية لا يمكن تفويضها
السلطة قوة قانونية أو شرعية في يد المديرين	المسئولية التزام بالواجب الوظيفي

س : يمكن تفويض السلطة والمسئولية **الاجابة (×)**

أنواع السلطة :

إلزامية	استشارية
لا تمتلك حرية الإختيار	**تقديم الرأي والمشورة**
موجهة من العليا للدنيا	**موجهة للمديرين للاسترشاد**
يلتزم المرؤوس بالطاعة	**لاتكون ملزمة**

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة السادسة د/ تامر العشري ٢٠١٩/٨/٢

إدارة الوقت :

أهمية الوقت:

١- أهم مايملك الانسان
٢- يمر سريعا
٣- محدود
٤- لا يمكن تعويضه
٥- استغلاله يزيد من قيمته

إدارة الوقت:

القدرة على استخدام الوقت لانجاز المهام المطلوبه في التوقيت المحدد.

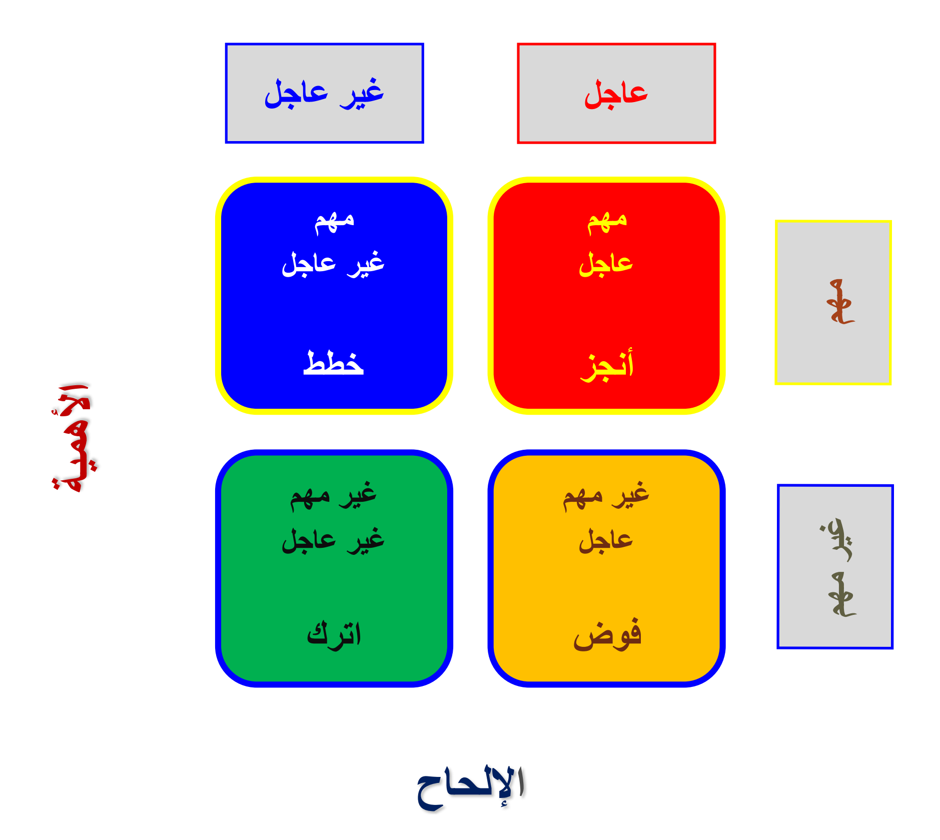
س : تغيير العادات يتم بسرعة وسهولة **الاجابة (×)**

خطوات إدارة الوقت:

١- التخطيط
أ- تحليل الوقت أعمال ضرورية ، أعمال غير ضرورية
ب- الظروف الخارجية المتاح ، المعوقات ومضيعات الوقت
ت- الامكانات الشخصية
ث- وضع الهدف بناء على كل ماسبق
٢- التنظيم
I- قائمة الأعمال اليومية
II- مايمكن الاعتماد على آخرين في تنفيذة (تفويض فعال)
٣- التنفيذ

القاعدة الاساسية : التخطيط والتنظيم جيدا (خذ وقتك) التنفيذ يكون سليم
: العجلة في التخطيط والتنظيم عيوب في التنفيذ وإعادة وتكرار نفس الشيء

مصفوفة التفويض الفعال



مضيعات (لصوص) الوقت:

1- عدم وجود تخطيط
2- المقاطعات الهاتفية
3- عدم القدرة على قول " لا "
4- الزوار المفاجئون
5- التأجيل المستمر والتهرب من المسئولية (التسويف)
6- الاهداف غير الواضحة
7- عدم تحديد الأولويات
8- النقص في المعلومات

منظمات الوقت:

1- التخطيط الجيد
2- تجنب المقاطعات الهاتفية
3- التعود على قول " لا "
4- التخلص من التسويف
5- تحديد ومقارنة الأولويات
6- تدوين الأفكار

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة السابعة د/ تامر العشري **٢٠١٩/٨/٩**

القيادة :

عملية رشيدة

المدير (في ظل القيادة) : يوجه ويرشد

المرؤوس (في ظل القيادة) : يتلقون ويفعلون

القيادة هي : القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف محددة

القائد هو : الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يحفز الآخرين

أهداف القيادة :

للجماعة : تحقيق الرضا الوظيفي - الاشباع المادي والمعنوي

للمنظمة : زيادة الانتاجية - النمو والبقاء

أدوار القيادة :

▪ التنظيمي	عند اصدار الأوامر امداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم
▪ الانساني	تنمية روح التعاون عند العاملين عن طريق الاتصال الفعال
▪ الاجتماعي	امتداد علاقة القائد بالمرؤوسين خارج نطاق العمل

نظريات القيادة :

العامة (الكونية) : القائد الفعال هو الذي له نمط معين يستخدمه بنجاح في كل المواقف

الرجل العظيم – السمات (الصفات) – سلوك القائد

الموقفية : لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف فالمواقف المختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من القيادة

نموذج دورة الحياة

نظرية الرجل العظيم

بعض الأشخاص يتوافر لهم من الصفات الوراثية الضرورية للقيادة ما لا يتوافر لغيرهم " استمد منها الملوك شرعيتهم "

نظرية الصفات

من أولى الدراسات الخاصة بسلوك القادة وتأثيرهم في مرؤوسيهم

وتعتمد على بعض الصفات التي ينبغي توافرها في القادة

خصائص جسمية – خصائص اجتماعية واقتصادية – الذكاء – الشخصية – خصائص مرتبطة بالعمل

نظرية سلوك القائد

- السلوك التوجيهي (الأداء) يهتم بانجاز العمل
- السلوك المرتبط (العلاقات) تنمية العلاقات مع المرؤوسين

النظرية الموقفية

تبدأ من حيث انتهت نظرية سلوك القائد

- النمط الموجه
- النمط المرتبط
- النمط المنفصل
- النمط المتكامل

النظرية الموقفية

نموذج دورة الحياة

- يعد أفضل محاولة استهدفت تزويد المدير بقواعد تحكم تصرفاته كقائد
- القائد الناجح هو القائد الذى يستطيع تعديل سلوكه ليناسب احتياجات المرؤوسين
- يستخدم المدير مزيج من التوجيه والمساندة يناسب مستوى نضج المرؤوسين
- مستوى النضج

قدرة المرؤوس ورغبته فى تحمل مسئولية الأعمال المسندة إليه = القدرة (بالتوجيه) × الرغبة (بالعلاقات)

وتكون مستويات نضج المرؤس هي

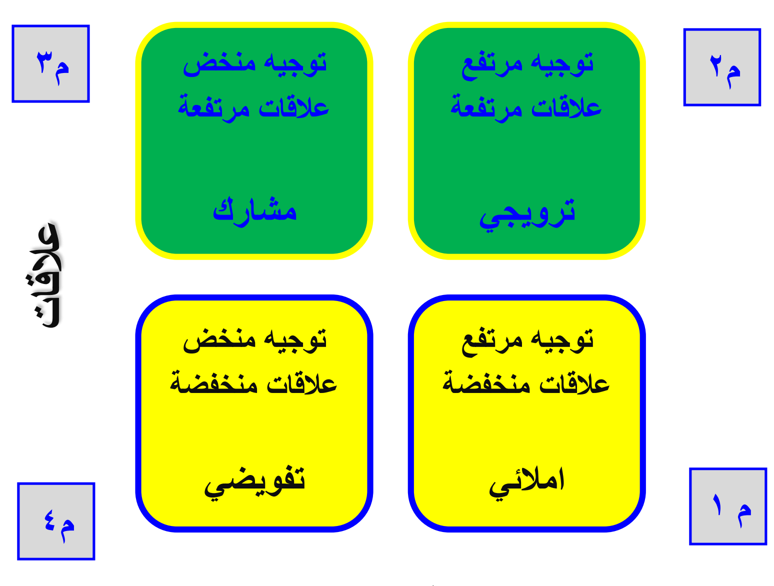
م١ = قدرة منخفضة – رغبة منخفضة

م٢ = قدرة منخفضة – رغبة مرتفعة

م٣= قدرة مرتفعة – رغبة منخفضة

م٤= قدرة مرتفعة – رغبة مرتفعة

نموذج دورة الخياة



أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الثامنة   د/ تامر العشري   ٢٠١٩/٨/١٦

أسئلة

ضع علامة (√) وعلامة (×)

١- القائد الناج يولد ولا يصنع
٢- تنتهي مراحل اتخاذ القرار (صنع القرار) بمجرد اختيار البدائل (أفضل البدائل)
٣- تمارس الوظائف الادارية على مستوى الادارة العليا فقط
٤- المهارة الانسانية هي قدرة المدير على فهم طبيعة المسئول عنه
٥- لا يمكن القول بأن هناك قيادة دون وجود قوة
٦- القائد والرئيس مصطلحين لمعنى واحد
٧- لا تختلف المهارات الادارية من مستوى إداري للآخر
٨- المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين
٩- ان توفير المهارات الفنية لدى المديرين أفضل بكثير من توافر المهارات الفكرية
١٠- لا يشترط في الهدف الجيد توافر إطار زمنى محدد لانجازه
١١- العلم والفن جانبان متضادان في مجال الادارة ومن الصعب أن يجتمعا سويا
١٢- يتهم نشاط التمويل باشباع حاجات ورغبات الأفراد
١٣- المخطط الفعال هو الذي يتعامل مع المستقبل فقط
١٤- تتطلب مختلف المستويات الادارية درجة واحدة من المهارات الادارية
١٥- الادارة في العصر الحديث علما بالدرجة الأولى
١٦- يقتصر تطبيق الادارة على المنظمات الهادفة للربح فقط
١٧- التمويل والاستثمار من وظائف المدير
١٨- جوهر السلطة واساسها الحق المكتسب في اتخاذ القرارات واصدار الأوامر
١٩- أكثر أنماط القيادة فاعلية الذي يهتم بالعمل
٢٠- التفويض يلغي مسئولية الرئيس عن أداء المرؤس

قارن

١- الادارة علم أم فن
٢- وظائف المنظمة ووظائف الادارة

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الثامنة أ.د/ منى دكروري ٢٠١٩/٨/٢٣

<u>التخطيط</u> :

مفهوم التخطيط :

لا نجاح بلا تخطيط " جيد طبعاً "

التخطيط هو إجابة أسئلة : ماذا ، من ، أين ، متى ، وأخيراً كيف ؟

- عملية مستمرة لتحديد طريقة سير الأمور (كيف سيكون الوضع؟) أي وضع تصور للمستقبل عن طريق إجابة الأسئلة السابقة
- ماذا يجب أن أفعل ؟ ما هو الهدف؟
- من يقوم به ؟ من يخطط ، من ينفذ؟
- أين ومتى ؟
- كيف يتم التنفيذ؟ ماهي الطريقة ، الخطة ، الاستراتيجية ؟

أي أن **التخطيط هو** هدف يجب تحديده وطريقة لتنفيذ هاذا الهدف عن طريق أفراد (محددين) في وقت ومكان (محددين) بصورة معلومة

المحاضرة العاشرة أ.د/ منى دكروري ٢٠١٩/٨/٣٠

الأهداف :

لازم تكون سمارت SMART

محدد	S	Specific
قابل للقياس	M	Measurable
قابل للتحقيق	A	Agree upon / Available
حقيقي	R	Realistic
له زمن محدد	T	Time

- التخطيط : ٥٠% من وظائف الإدارة أو أكثر = أهم وظيفة من وظائف الادارة
- خطوات التخطيط : أهم خطوة هي تحديد الهدف = ٥٠% من خطوات التخطيط أو أكثر
- الاستراتيجية : خطة كبيرة " شاملة " المظلة
  تصور كامل لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل
- السياسة : مرشد للأداء ، مرشد لتنفيذ الخطة
  آلية تتبع لتنفيذ الخطة
- الأهداف التفصيلية : الهدف الرئيسي بتفاصيليه والجزئيلا الفرعية من الهدف بتفاصيلها
- الإجراءات: خطوات متتابعة ، ولا بد أن تتسم بالمرونة
  ← في ظل السياسة
- القواعد : مجموعة تعليمات .... افعل أو لا تفعل

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الحادية عشر   أ.د/ منى دكروري   ٢٠١٩/٩/٦

التنظيم :

تقسيم العمل إلى أجزاء
- ← كل جزء يؤدي إلى تحقيق جزء من الهدف
- ← لا يوجود تعارض
- ← لا يوجود ازدواج

مبادئ تنفيذ الوظائف في التنظيم :

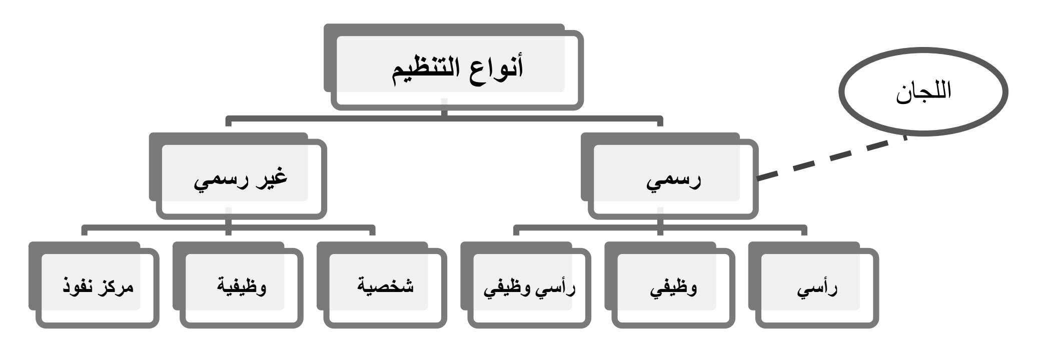
(مبادئ هنري فايول) ١٤

١- التخصص
تقسيم العمل بالتخصص ⇐ سهولة التفاهم وتوفير الوقت
٢- وحدة الأمر
٣- نطاق الاشراف
أراقب وأرشد وأوجه كام فرد " مين "
٤- تسلسل الأمر
هيراريكية السلطة " تدرج السلطة "
سلسلة الأمر ، تسلسل السلطة
٥- وحدة التوجيه
الأمر واحد ⇐ التوجيه واحد
٦- الترتيب   " ايه قبل ايه "
٧- المركزية واللا مركزية
٨- تفويض السلطات

السلطة :

الحق في اصدار الأوامر

- **يجب توان السلطة مع المسئولية**



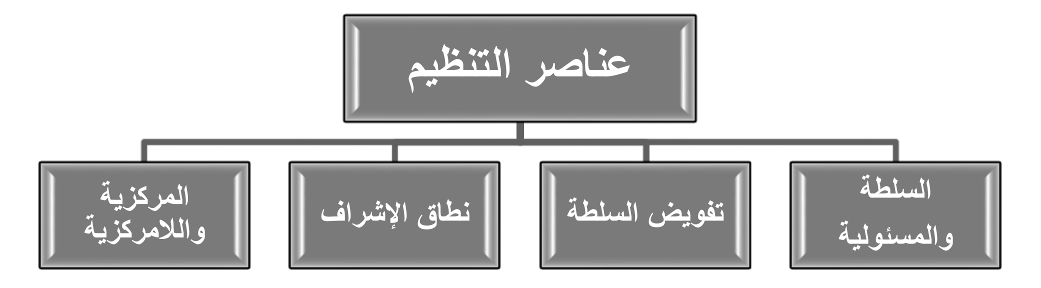
اللجنة :

تحقق غرض وحيد . في زمن معين . من أفراد محددين

↓

ذو علاقة بالغرض

أدوات التنظيم / عناصر التنظيم



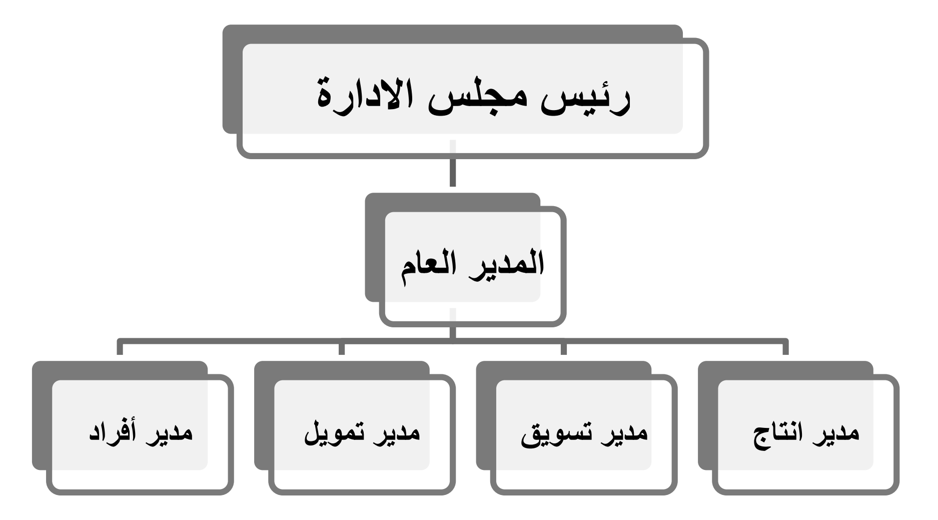
أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الثانية عشر أ.د/ منى دكروري **٢٠١٩/٩/١٣**

الهيكل التنظيمي :

١- مكان كل فرد في التنظيم
٢- من يعطي الأوامر لمن



كيفية بناؤه (رسمه)

س: ماهي أسس بناء الهياكل التنظيمية

يلاحظ أن :

⇐ **السلطة الرسمية**

خط السلطة من أعلى لأسفل

⇐ **السلطة الوظيفية**

خط السلطة على نفس المستوى " السلطة التنسيقية "

⇐ **السلطة الاستشارية**

يمكن الأخذ بها (نصيحة – استشارة) يمكن تنفيذها أو عدم تنفيذها

⇐ **السلطة الاستشارية**

ليست أحد المستويات الإدارية

أسس بناء الهياكل الوظيفية (التنظيمية) :

١- طبقاً للأساس الوظيفي
٢- طبقاً لأساس المنتج أو الخدمة
٣- طبقاً لأساس مراحل الإنتاج
٤- طبقاً لأساس العملاء
٥- طبقاً للأساس الجغرافي
٦- فرق العمل (من أفضل الأسس وتمثل الإتجاه الحديث)
٧- الهيكل المصفوفي

أصول الإدارة

إعداد : أيمن السيد غبور

المحاضرة الثالثة عشر أ.د/ منى دكروري ٢٠١٩/٩/٢٠

التوجيه :

أجمع // أرشد // أؤثر في الآخرين } ⇐ لتوحيد الجهود

مهارة تحتاج تدريب ↓ ورش عمل — أكثر من أفضل من — تعليم ↓ كورس دراسي

⇐ **المنظمة لا يديرها فرد واحد .... بل عدة أفراد**

⇐ **كل منظمة لها طريقتها في الإدارة "شخصية منفردة " قد لا تتلائم مع منظمات أخرى**

⇐ **التوجيه هو :**

عملية حفز وحث ودفع أنشطة وجهود أفراد المنظمة في الإتجاه الذي يؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة

الحفز ⇐ مقابل مادي أو معنوي **" مقابل انجاز عمل معين "**

الحث ⇐ عملية داخلية

عناصر عملية التوجيه

العناصر أو الأدوات ثلاثة "ثلاثة أدوات "

١- القيادة

عملية التوجيه تحتاج لقائد

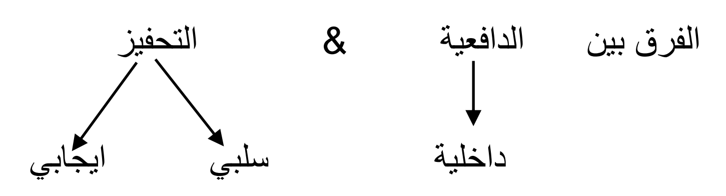
القيادة // القائد // أنماط القيادة

ديكتاتورية – ديموقراطية – فوضوية – تبادلية – كاريزمية

٢- الاتصال

مهارات الاتصال الفعال

٣- التحفيز



⇐ يفضل البدء دائماً بالتحفيز الايجابي " مكافأة "

⇐ التحفيز الخارجي الايجابي المكافآت المدح

⇐ التحفيز الخارجي السلبي الخصم التوبيخ

****

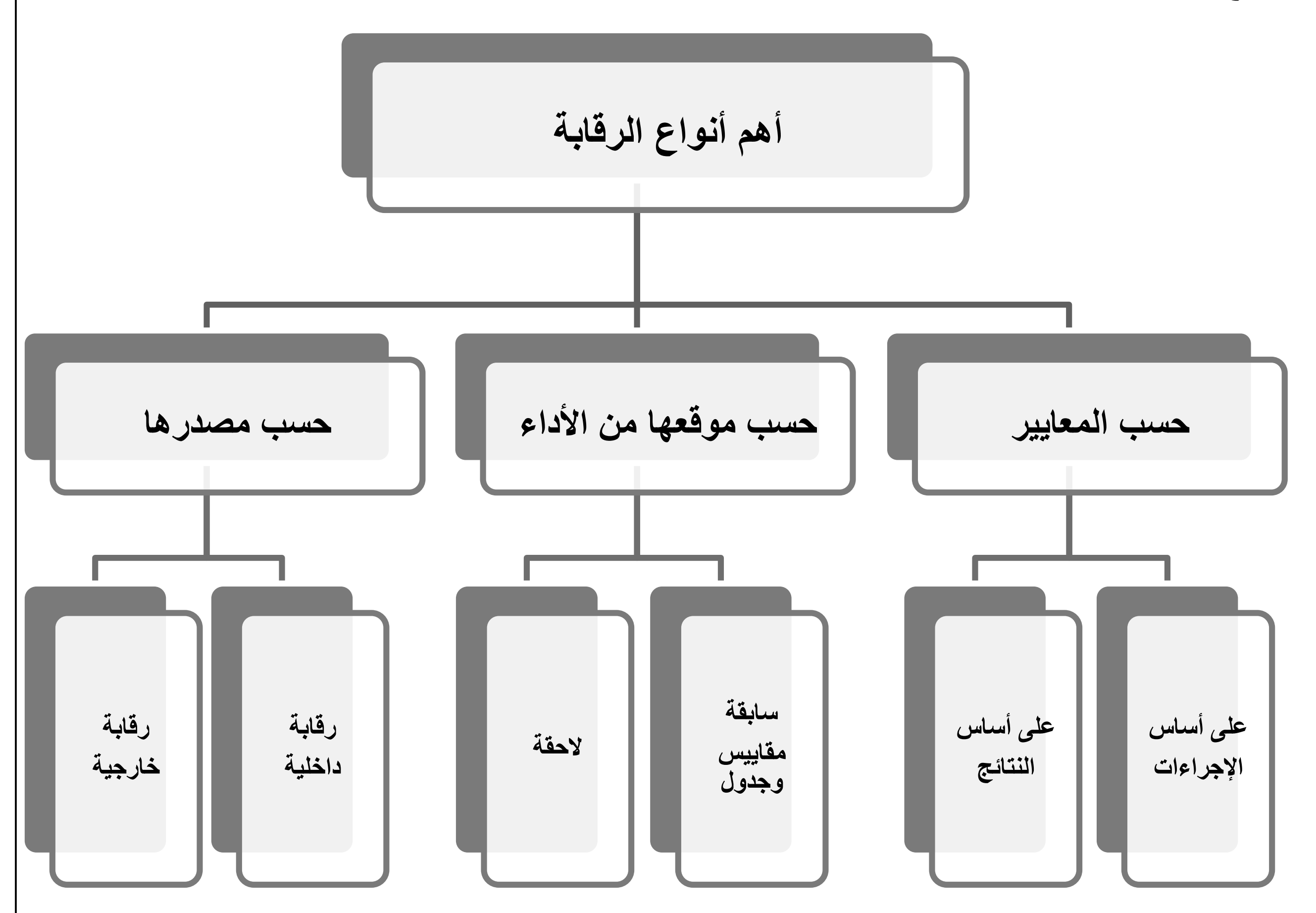
الرقابه :

التأكد من أن ما تم تخطيطه تم تنفيذه

الرقابة هي :

معرفة أسباب الانحرافات لمراجعتها

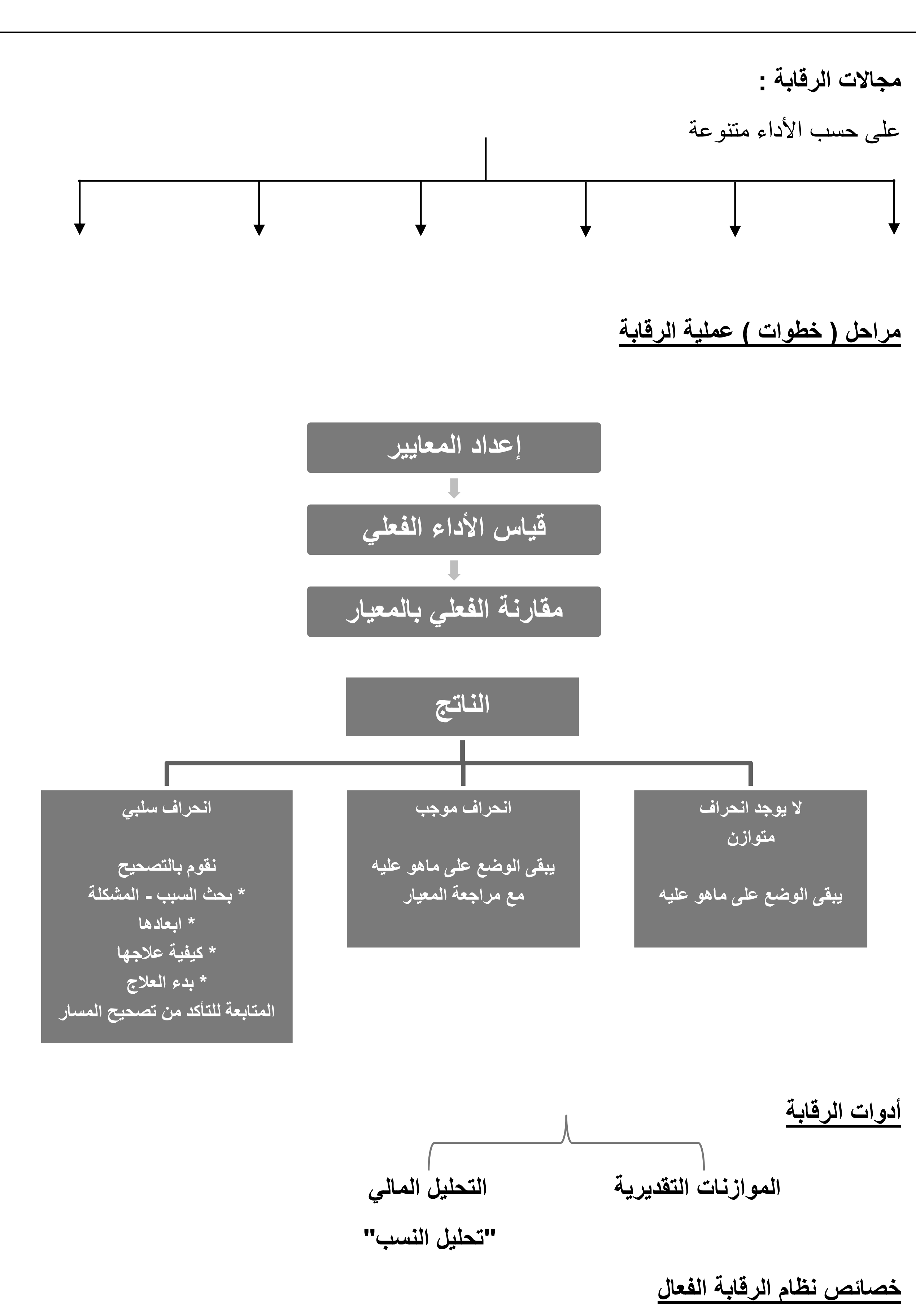
أنواع الرقابة :



مجالات الرقابة :

على حسب الأداء متنوعة

<u>مراحل (خطوات) عملية الرقابة</u>



<u>أدوات الرقابة</u>

<u>خصائص نظام الرقابة الفعال</u>

أهمهم ٨- معايير أداء سليمة

أسئلة

تكلم عن ... ناقش

١- أنواع التخطيط
٢- عناصر التخطيط
٣- التنظيم الرسمي وغير الرسمي
٤- تفويض السلطة
٥- المركزية واللا مركزية
٦- أسس بناء الهيكل التنظيمي
٧- الأساس الجغرافي لبناء الهيكل التنظيمي
٨- أنواع التحفيز
٩- مراحل أو خطوات الرقابة

قارن بين

١- التخطيط طويل الأجل – قصير الأجل
٢- الرقابة الداخلية – الخارجية
٣- أنماط القيادة المختلفة (يكتفى بأربعة أو خمسة)
٤- أنواع السلطة